

**Mehr Transparenz und  
Ergebnisorientierung: Wie die  
e.dialog Netz ihre  
strategischen Prozesse  
digitalisierte**



## Kurzfassung

e.dialog Netz, ein Unternehmen des E.ON-Konzerns, suchte eine Plattform zur Digitalisierung seiner Strategieprozesse und der damit verbundenen KPIs. Ziel war es, die Transparenz der Unternehmensziele zu gewährleisten und die Kommunikation zu verbessern.

Workpath wurde als geeignetes Tool ausgewählt, da es eine einfache Benutzeroberfläche bietet und die vorherrschenden Prozesse und KPIs abbilden kann.

Darüber hinaus hat sich e.dialog Netz mit dem von Workpath verwendeten OKR-Framework auseinandergesetzt und erkannt, dass es auch Lösungen für andere Fragestellungen bietet, wie z.B. die Formulierung kundenorientierter Ziele.

### Nach einem Jahr OKRs und Workpath zeichnen sich nun erste positive Entwicklungen im Unternehmen ab:

- Durch die Digitalisierung des Zielplanungsprozesses wurde das Verständnis der Unternehmensziele verbessert und der Unterstützungsbedarf außerhalb des eigenen Bereichs verdeutlicht.
- Die Verbindlichkeit bei der Formulierung von Zielen wurde durch die kürzeren dreimonatigen Zielzyklen gesteigert.
- Es beginnt sich langsam ein Outcome-Mindset im Unternehmen zu etablieren, das sich auf das Erreichen von Ergebnissen und nicht auf das Erledigen von Maßnahmen konzentriert.



*Wir streben nach Einfachheit. Zu viele Integrationen, Tools und dergleichen können abträglich für den Fokus auf den Kern der Sache sein – nämlich die Umsetzung von Strategien. Workpath schafft es, durch seine unkomplizierte Benutzeroberfläche genau das zu erreichen.*

Nicole Weng,  
Head of Quality Management



# Über e.dialog Netz: “Exzellent in unserem Tun”

650 Mitarbeitende | 4 Standorte | 30 Mio. Euro Umsatz

Die e.dialog Netz ist Teil des E.ON-Konzerns und erbringt operative Dienstleistungen in der Energiewirtschaft. Als Unterstützer der Energiewende tragen sie unter anderem mit dazu bei, dass Einspeisevergütungen für Photovoltaikanlagen abgerechnet oder Kunden ihren Energieversorger problemlos wechseln können.

Das Unternehmen setzt seit jeher auf die kontinuierliche Verbesserung seiner Prozesse und hat seit 2013 eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Dabei kommen zum Beispiel Hoshin Kanri zur Operationalisierung der strategischen Ziele, LEAN Methoden zur Umsetzung der Unternehmensziele sowie die Verbesserungskata als Coachingelement zur Anwendung.

Der jüngste Teil dieser Unternehmensweiterentwicklung führte e.dialog Netz zu Workpath. Gemeinsam mit dem Softwareanbieter begann das Unternehmen, mit Hilfe von OKRs eine ergebnisorientierte Denkweise im gesamten Unternehmen zu fördern.

## Unternehmen, die Workpath verwenden, erreichen in der Regel\*:

- **35% weniger Risiko bei der Zielerreichung** innerhalb der ersten 6 Monate
- **15% Kosteneinsparungen** durch geringere Verschwendung von finanziellen Ressourcen
- **23% höhere Geschwindigkeit bei der Zielerreichung**

\*Daten aus der Workpath-Studie "Auswirkungen auf die Zielerreichungsquoten", 2023



# Die Herausforderung

e.dialog Netz hat seine Strategie bereits vor dem Einsatz von OKRs mit Hoshin Kanri und Operational Excellence operationalisiert und dadurch spürbare Verbesserungen in der Strategiekommunikation und dem Performancemanagement erzielen können.

Dennoch gab es einige Hindernisse, die einer optimalen Strategieumsetzung im Wege standen:

- Ziele und KPIs wurden je Team unterschiedlich (zum Beispiel Excel, OneNote oder MS Teams) dargestellt. Durch diese Insel-lösungen war die Ausrichtung auf die Organisationsziele nur sehr eingeschränkt und mit hohem manuellem Aufwand möglich.
- Die von den Teams formulierten Jahresziele hatten oft einen zu großen Planungshorizont und wurden darum häufig pauschal formuliert. Es gab keinen Prozess, um systematisch auf Veränderungen während des Jahres zu reagieren. Die Ziele entfernten sich so immer mehr von der Realität und verloren an Relevanz.
- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess in der e.dialog Netz hat in den letzten Jahren den Weg zu einer KPI-gesteuerten Organisation geebnet. Teams in unterstützenden Funktionen hatten jedoch Schwierigkeiten, klare Ziele zu formulieren, die den Kunden und den generierten Mehrwert eindeutig definieren. Dies konnte dazu führen, dass trotz aller Bemühungen die maßnahmen-getriebenen Aktivitäten nicht den Bedürfnissen der (internen) Kunden entsprachen.

Vor allem die fehlende Transparenz war der Organisation ein Dorn im Auge. Diese führte häufig dazu, dass die aufwändig erarbeiteten Strategien im Laufe des Geschäftsjahres aus dem Fokus der Teams gerieten. Deshalb suchte e.dialog Netz nach einer Plattform zur Digitalisierung seiner Prozesse – und zunächst nicht nach einer OKR-Software.



*Workpath bietet umfassende Beratung während des gesamten Prozesses und bringt einen wertvollen Wissensschatz mit, einschließlich Guides, Checklisten und Beispielen für OKRs sowie Webinaren. Auch das Feedback der Customer Success Manager in den wöchentlichen Meetings, hat gerade am Anfang viele Knoten gelöst*

Nicole Weng,  
Head of Quality Management

## Die Lösung

e.dialog Netz wurde auf Workpath aufmerksam, da es bereits in einem anderen Geschäftsbereich von E.ON erfolgreich eingesetzt wurde.

Aufgrund der engen Verknüpfung Workpaths mit OKR-basiertem Outcome Management entschied sich e.dialog Netz, parallel zum Tool auch das Framework einzuführen. Dieses schien neben der Transparenz weitere Probleme des Unternehmens zu lösen.

## Workpaths Vorteile

- **Eine einfache Benutzeroberfläche**, mit Fokus auf die Strategieumsetzung.
- Vorherrschende Prozesse und **KPIs können über das Tool abgebildet werden**.
- Unterstützung durch Guides, Webinare und **dedizierte Customer Success Manager**.
- Die **OKR Coaches von e.dialog Netz konnten durch Workpath ausgebildet werden**.

**Um die Akzeptanz für diese Neuerung in der Organisation zu gewährleisten, wählte e.dialog Netz einen pragmatischen Ansatz:**

- e.dialog Netz kombiniert OKRs mit den etablierten Prozess-KPIs, um ein hybrides Zielsystem zu schaffen. Die Implementierung der Methodik erfolgt gemeinsam mit den Teams und es gibt keine Zielvorgaben für den OKR-Rollout, wie z.B. eine Mindestanzahl von OKR-Sets. Wichtig ist, dass jedes Team von OKR-Coaches begleitet wird und nur geeignete Themen als OKRs formuliert werden.
- Nur KPIs und Projekte, die eine Abstimmung mit anderen Teams erfordern oder für andere Teams relevant sind, werden in das Tool aufgenommen. Den Teams bleibt es freigestellt, wie und wo sie ihre teaminternen Themen wie News, Best Practice Sharing oder Arbeitssicherheit abbilden.
- Das Management greift selten ein und Teams können aus Fehlern lernen, um das Absinken der Moral während des Übergangs zu vermeiden. Das Verständnis für das OKR-Framework wird schrittweise durch Ausprobieren und Lernen erlangt, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.
- Die internen OKR Coaches bei e.dialog Netz schulen Teams vor dem Einstieg in die Arbeit mit OKRs. Sie schützen das Framework, indem sie sicherstellen, dass geeignetere Methoden genutzt werden, wenn dies sinnvoll ist. Während des Draftings achten sie darauf, dass Objectives Kundenorientierung und klare Verbesserungen beinhalten, um die Wirksamkeit des der OKRs zu gewährleisten.



# Das Resultat nach einem Jahr

Seit Einführung von OKRs und Workpath ist die Nutzung stark gestiegen, fast 100 der ca. 650 Mitarbeitenden arbeiten damit. Durch Drafting, Alignment und Analyse wurden im ersten Jahr strategisch relevante Fragestellungen sichtbar gemacht und alle Bereiche ausgerichtet. Der Austausch über die Sinnhaftigkeit von OKRs wurde dadurch intensiviert und Themen wie Mitarbeitergewinnung, -bindung, Schulungen und Kennzahlen-steuerung verbessert. Es gibt positive Trends in der Zusammenarbeit und auch Jahresziele wurden nun zum ersten Mal mit Ergebnisorientierung verfasst.

## Es gibt erste Anzeichen dafür, dass das Unternehmen den richtigen Weg eingeschlagen hat:

### Transparenz und Kommunikation

Durch die einheitliche Darstellung der OKRs, KPIs und Initiativen in Workpath finden sich die Mitarbeitenden schneller zurecht und nutzen Workpath neben den eigenen Draftings auch, um sich über andere Bereiche zu informieren. Dadurch werden interne Insellösungen sukzessive abgelöst und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit erleichtert.

So konnten beispielsweise seit Mitte 2022 alle Bereiche in unterschiedlichen Konstellationen am Prozess der Mitarbeitergewinnung und -bindung arbeiten. Das für alle sichtbare KPI-Board zu dieser Candidate Journey zeigt die Ergebnisse dieser Bemühungen und macht separate Reportings obsolet.

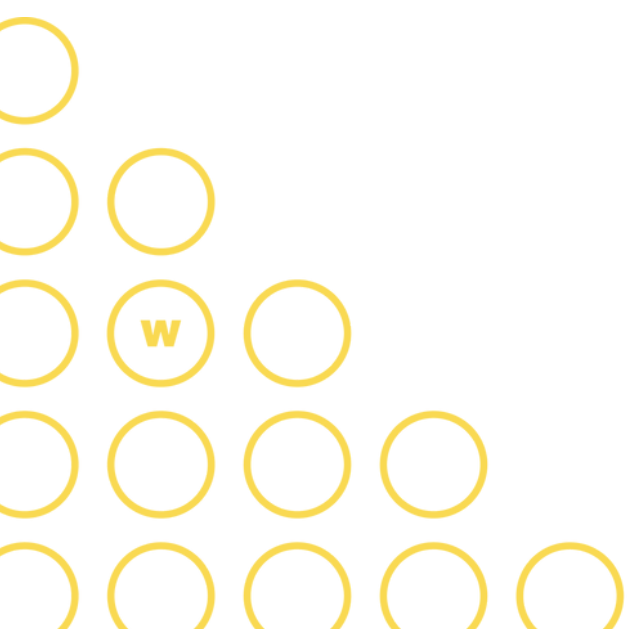
### Agilität und Reaktionsfähigkeit

Die kürzeren, vierteljährlichen Zielzyklen ermöglichen es dem Unternehmen, schneller auf Veränderungen reagieren und passende Ergebnisse zu definieren. Es wurde auch beobachtet, dass der kürzere Planungszeitraum von drei Monaten es den Mitarbeitenden erleichtert, konkretere Ergebnisse zu formulieren.

Trotz der im Laufe des Rollouts stetig steigenden Anzahl von OKR-Sets konnte der Zielerreichungs-grad der e.dialog Netz in den letzten drei Zyklen bei ca. 60% stabilisiert werden.

### Ergebnisorientierte Arbeitsweise

OKRs verändern langsam die Denkweise der Teams und fördern eine ergebnis- und kundenorientierte Arbeitsweise. Das Hinterfragen des Mehrwerts führt zu einer Reduzierung der Arbeit an unzureichenden Maßnahmenkatalogen, da das Kundenbedürfnis besser verstanden wird.



## Bewertung und Ausblick

Die e.dialog Netz betrachtet die Einführung des OKR-Frameworks nicht als ein Programm, das in einem bestimmten Zeitraum abgeschlossen sein wird. Es wird noch zwei bis drei Jahre dauern, bis das OKR Framework seine volle Wirkung entfaltet hat und anhand von Zahlen, Daten und Fakten bewertet werden kann.

Derzeit befindet sich die Organisation noch in der Initialisierungsphase, in der es um sichtbare Verhaltensänderungen geht und erste Prozesse einfach besser laufen. In der Stabilisierungsphase wird die e.dialog Netz KPIs wie die Dauer des Drafting-Prozesses, die Qualität der OKRs, den Alignment Score oder den OKR Fortschritt kontinuierlich beobachten, um versteckte Potenziale zu heben oder bessere Entscheidungen treffen zu können.

Gerade weil das Top Management diesen weiteren Entwicklungsschritt mitträgt und aktiv mitgestaltet, stehen die Zeichen für eine weitere positive Entwicklung gut.

---

### **WORKPATH**

[workpath.com](https://workpath.com)

Workpath ist die Plattform für Enterprise Outcome Management, die Unternehmen dabei hilft, ihre wichtigsten Ziele zu definieren und zu erreichen, insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten, wenn die Ressourcen knapp sind. Wir versetzen sie in die Lage, Effizienz- und Einsparungsziele zuverlässig zu erreichen, unsichtbare Verschwendung zu erkennen, den Kurs schnell zu korrigieren und Ressourcen dort zu konzentrieren, wo sie am wichtigsten sind. So können sie wieder auf Wachstumskurs gehen.

Zu den Kunden, die Workpath nutzen, gehören Metro, DB Schenker, E.ON, Bosch und einige der drei größten Marken in den Bereichen Automobilbau, ERP und Möbelhandel.

Workpath ist ein Gewinner der Deloitte Technology Fast 50, 2022.

